

A PERSPECTIVA DO JOVEM, FUTURO
GESTOR, FRENTE AOS DESAFIOS
PROPOSTOS PELOS ESTUDOS
ORGANIZACIONAIS:
UM DIAGNÓSTICO PRELIMINAR QUANTO
A SUA FUTURA ATUAÇÃO
*THE YOUTH PERSPECTIVE MANAGER FUTURE
CHALLENGES AHEAD TO PROPOSED BY
ORGANIZATIONAL STUDIES:
A PRELIMINARY DIAGNOSIS AND ITS FUTURE
PERFORMANCE*

Wesley Antonio Gonçalves¹
Dagmar Silva Pinto de Castro²
Dalila Alves Corrêa²
Rívia Dornelas de Souza³

Recebido em: 11/03/2015
Aceito em: 17/06/2015

professorwesley@gmail.com

Resumo: O estudo teve como objetivo diagnosticar como os jovens estudantes do curso de gestão definem e percebem os fatores referentes ao homem e ao do medo à liberdade para desenvolver suas futuras atribuições subjetivas como futuros gestores e sua posterior execução profissional. Para atingir a proposta, foi empregado o método de pesquisa qualitativa utilizando-se roteiro de entrevista focalizada com o intuito de observar a sua ontologia. Os respondentes demonstraram utilizar-se na sua vida acadêmica as inclinações conceituais perante várias definições encontradas na literatura o que litigiou as premissas dos autores em relação ao ser humano e as atividades profissionais que enfrentarão como futuros gestores, mesmo levando em consideração as diferenças de décadas (tempo).

Palavras-chave: Perspectivas do ser humano. O medo à liberdade. Estudantes de gestão. Gestão de pessoas. Estudos Organizacionais.

Abstract: The study aimed to diagnose as young students of management define and realize the factors related to man and the fear of freedom to develop their future assignments subjective as future managers and their subsequent execution. To achieve the proposal, we employed the qualitative research method using script focused in order to observe the ontology interview. Respondents showed be used in your academic life conceptual inclinations towards various definitions found in the literature which litigiou the assumptions of the authors in relation to human and professional activities they will face as future managers, even taking into account the different decades (time).

Keywords: Perspectives of human beings. The fear of freedom. Student management. People management. Organizational Studies.

¹ Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP – Piracicaba – São Paulo - Brasil.
Instituto Federal do Triângulo Mineiro – IFTM – Uberaba – Minas Gerais – Brasil.

² Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP – Piracicaba – São Paulo – Brasil.

³ Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM – Patos de Minas – Minas Gerais – Brasil.

1. INTRODUÇÃO

A compreensão sobre o homem e sua liberdade envolve conceitos nem sempre triviais. O lema iluminismo, por exemplo, proposto inicialmente por Erick Fromm em 1947, tornou-se o incentivo para as realizações e empreendimentos do homem moderno (FROMM, 1978). Porém, a dúvida crescente sobre a autonomia e a razão criou um estado de confusão moral em que o homem se vê desprovido de orientação (CHANLAT e FACHIN, 2007).

Para esse conjunto de autores estadunidenses, entre outros, poucas são as pessoas que possuem e conseguem sustentar a liberdade concedida pela razão em prol do seu próprio desenvolvimento. A maioria ainda se vê perdida frente à questão paradoxal da razão. O homem aprende e agrega conhecimentos, mas praticamente nada de concreto pode fazer para mudar tal fato (FROMM, 1978).

A abordagem brasileira, por sua vez, originada das premissas de Horney (1959) entre outros, expande o entendimento acerca do tema ao incluir nele a personalidade neurótica do tempo. Estes, segundo Chanlat e Fachin (2007), exprime o conceito de relativismo que faz com que o ser humano torne-se presa fácil de sistemas irracionais de valores, uma vez que segue as exigências de estado, entusiasmo pelas qualidades mágicas dos líderes poderosos, sucesso material, entre outros que, para os referidos autores, tornaram-se as fontes de suas normas e julgamentos de valores na vida do homem e futuro gestor, o que Dimaggio e Powell (2005) metaforicamente denomina como a gaiola de ferro.

As organizações, segundo Katz e Katz (1974) são divididas em duas dimensões: uma que se ocupa com a produção em si; e outra que se ocupa com a manutenção da empresa. Ao mesmo tempo em que deve se preocupar com os produtos oferecidos, a demanda sobre eles, sua saída, entre outros, as empresas se preocupam com a necessidade de prender as pessoas aos papéis que lhe foram atribuídos, pois sem o elemento humano, por mais automatizada que seja uma empresa, ela não será capaz de produzir. Daí a importância de considerarmos o estudo do fator humano, pois mesmo que uma administração veja um colaborador como substituível, apenas uma peça (por mais difícil que seja agir assim hoje, já que temos o trabalhador da era do conhecimento que se diferencia pelo seu saber), ela começará a ter problemas na produção pelo esforço contínuo de substituição e treinamento de novos membros (DUTRA, 2002; ULRICH, BROCKBANK, et al., 2014).

Uma visão mais crítica sobre as organizações e a forma como elas trabalham a subjetividade dos seus colaboradores é proposta por Tragtenberg (1980). O autor procura explicar os parâmetros de funcionamento do liberalismo moderno e traça a impessoal idade gerencial como um dos fatores característicos das grandes corporações, onde o objetivo principal são os lucros cada vez maiores. Um dos pressupostos levantados recaí sobre o início da subjetividade da pessoa, ou seja, quando ele está iniciando sua vida acadêmica para se tornar um futuro gestor, arena denominada por Albuquerque et. al. (2010) como, treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas: um desafio na estratégia organizacional. Os autores encerram afirmando que este nunca deixará de ficar confuso, de ter dúvidas e de formular novas perguntas.

Diante do exposto e analisando os textos para a confecção do proposto artigo, percebe-se que é ausente, sobre essa vertente, o contexto das premissas apresentadas, evidenciando o tempo (década) atual. Outro fator analisado, estabelece carência absoluta na observação do ser (homem) em sua formação enquanto jovens estudantes de cursos de gestão. Também percebe-se que não há vertentes sobre o que esses jovens (futuros gestores) compreendem sobre a análise do homem, o seu medo à liberdade e a subjetividade das organizações.

Tal observação é o objetivo do presente artigo: diagnosticar como os jovens estudantes do curso de gestão definem e percebem os fatores referentes ao homem e ao do medo à liberdade para desenvolver suas futuras atribuições subjetivas como gestores e sua posterior execução profissional, levando em conta as variáveis controláveis e incontroláveis que permeiam a concretização das finalidades planejadas e executadas.

O intuito foi confrontar e diagnosticar as teorias e suas variações com as percepções pesquisadas, verificando se os autores estadunidenses e brasileiros estão em consonância com as práticas que demandam as capacidades do homem em lidar com as diversidades do século atual para exercer a sua cidadania e inseri-lo no mercado de trabalho como futuros gestores.

Para atingir a proposta, foi aplicada entrevistas a um grupo constituído por dez acadêmicos do curso superior de gestão em uma instituição pública de ensino sediada no interior de Minas Gerais. As entrevistas foram analisadas por meio de ferramentas (software) que facilitou o cruzamento e as inferências sobre o confronto das premissas dos autores estadunidenses e nacionais.

Tal recorte justifica-se pelo enfrentamento das variáveis micro e macroambientais de constantes mudanças, e a necessidade de se criar capital intelectual aliado a liberdade humanística nas organizações, impactando-as no que se refere-se a poder, cultura, subjetividade e vida simbólica, elemento chave para o sucesso mercadológico de suas ações.

Assim, o estudo elucida duas questões envolvendo a pesquisa: primeiramente, se os respondentes demonstram e utilizam na sua vida acadêmica inclinações conceituais a alguma das definições encontradas na literatura estudada. Em segundo lugar, se no contexto das práticas descritas, tal inclinação demonstra litígio das premissas dos autores em relação ao ser humano e as atividades profissionais que enfrentarão como futuros gestores.

O presente artigo foi estruturado da seguinte forma: a seção 2 apresenta a fundamentação teórica sobre análise do homem, o seu medo a liberdade como pessoa, seu desenvolvimento, subjetividade e vida simbólica, cultura e concepção dos estudos organizacionais, a seção 3 explica sobre os aspectos metodológicos utilizados, a seção 4 detalha a análise dos dados e na seção 5 são feitas as considerações finais sobre o estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A Análise e a Liberdade do Homem como Desafio aos Estudos Organizacionais

O homem não é algo que possamos descrever desde fora, por assim dizer, temos que recorrer à nossa própria experiência pessoal como seres humanos para defini-lo (FROMM, 1978). Os homens são apresentados como seres condicionados na medida em que tudo aquilo que entra em contato com ele torna uma condição da existência. Nesse sentido o impacto da realidade do mundo sobre a existência humana é sentido e recebido como força condicionante (ARENDT, 1995). O engajamento e a contemplação são preocupações humanas diferentes, o homem de pensamento e os de ação são colocados em caminhos diferentes. Ensinar ao homem que este pode confiar em sua própria razão como um guia no estabelecimento de normas éticas e válidas estabelecem desafios não triviais (LEITE, 2010).

O lema do Iluminismo, por exemplo, denominado de: “atreva-se a saber”, tornou-se o incentivo para as realizações e empreendimentos do homem moderno (FROMM, 1977; TRAGTENBERG, 1980). Porém, a dúvida crescente sobre a autonomia e a razão criou um estado de confusão moral em que o homem se vê desprovido de orientação (CHANLAT e FACHIN, 2007). Esses fatores são, em suma, analisados criticamente por Dimaggio e Powell (2005) fazendo menção ao medo à liberdade que, exprime a ideologia do homem inserido na gaiola de ferro, “o corpo fica de fora, mas com a cabeça presa no lado de dentro” (DIMAGGIO e POWELL, 2005, p. 17). Para a dupla de autores, esta metáfora inibe tanto o homem, quanto as organizações. O sistema governamental, fortemente capitalista e extremamente competitivo leva-nos ao que os autores denominam de gaiola de ferro.

Assim, poucas são as pessoas que possuem e conseguem sustentar a liberdade concedida pela razão em prol do seu próprio desenvolvimento. A maioria ainda se vê perdida frente à questão paradoxal da razão, que para Fromm (1978) é conhecido como relativismo. Esse sistema faz com que o ser humano torne-se presa fácil de sistemas irracionais de valores, como por exemplo: (1) as exigências do estado; (2) o entusiasmo pelas qualidades mágicas dos líderes poderosos; (3) as máquinas potentes; (4) o sucesso material, dentre outros (FROMM, 1977). Esses e outros fatores, tornaram-se as fontes de suas normas e julgamentos de valores (CHANLAT e FACHIN, 2007).

Estabelecendo um paralelo com essas e outras premissas, autores como Albuquerque e Leite (2010) afirmam que para ser suficiente a si mesmo, o homem precisa conhecer-se e ter os seus valores para o seu desenvolvimento pessoal. O problema é que em muitos casos o homem deixa de conhecer-se devido os fatores que os influenciam vivendo com a cabeça na gaiola de ferro imposta por entre outros fatores, a ética autoritária que segundo Fromm (1978) é quem enuncia o que é bom para o homem e promulga as leis e normas de conduta, se diferenciando da ética humanista onde o próprio homem é quem fixa as normas e a elas sujeita-se, sendo ao mesmo tempo sua fonte formal e seu tema. Essa visão corrobora com a gestão de pessoas contemporânea representada por autores como por exemplo (SHULTZ, 1973; BARNEY, 1991; DONALDSON e PRESTON, 1995; DUTRA, 2002; FISCHER, 2002; LAWLER III, 2005; BECKER e HUSELID, 2006; HANASHIRO, TEIXEIRA e ZACCARELLI, 2008; LACOMB e CHU, 2008; ALBUQUERQUE e LEITE, 2009; MASCARENHAS, 2009; FIUZA, 2011; ULRICH, BROCKBANK, et al., 2014) entre outros.

Frente a tal cenário existencial, Fromm (1978) apresenta uma solução para o problema existencial do homem, onde para o autor é preciso que o homem encare a realidade e dela faça

estabelecer o seu futuro que, paralelamente, inferindo nas análises das organizações, são norteadas de critérios e relações para traçar seu caminho de aprendizagem, planejamento e execução das suas ações que, juntas, consagram seu futuro como gestor (CHANLAT e FACHIN, 2007). Todavia, para os autores, “esse significado, não implica certeza. Ao contrário, a incerteza é exatamente o que impede o homem de expandir suas forças” (FROMM, 1977, p. 47). O autor encerra suas premissas afirmando que este nunca deixará de ficar confuso, de ter dúvidas e de formular novas perguntas (p.48).

Em analogia posterior e semântica, Goffman (1985), apresenta a ideia inicial de que em cada apresentação de um indivíduo a outro ocorre um processo em que uma procura obter informações mútuas, no intuito de formar uma expectativa geral do comportamento do indivíduo analisado e denomina tal fato de expressividade. A expressividade do homem é, assim, prioritária para formar a impressão geral que os outros têm sobre ele. O autor, aponta que, a expressividade se dá sob duas formas: primeiramente através dos símbolos verbais utilizados pelo indivíduo, que são de uso proposital, e em segundo através das ações do indivíduo, sendo ambas as formas passíveis de dissimulação por parte do ator. Por meio destes dois elementos, uns fazem inferências sobre outros, com base na quantidade de informações obtidas. Assim, é de interesse dos indivíduos que tais informações sejam passadas de acordo com a imagem que lhe interessa transmitir. Embora a impressão transmitida não esteja totalmente sobre o controle do indivíduo, pois depende também do agente que irá interpretá-lo e analisá-lo, através dos dois meios de comunicação – das expressões dadas e expressões emitidas – as pessoas calculam como agir de acordo com a impressão que querem passar, mesmo que em determinadas vezes não tome consciência de que agem assim. Entretanto, sob a ótica do observador, o indivíduo será analisado sob duas óticas: primeiramente sobre aquela facilmente manipulável, que se expressa principalmente pela fala; a segunda através das expressões que o indivíduo emite, sobre os quais aparenta ter pouco domínio. Assim se analisa a validade do comportamento do outro: confrontando os aspectos aparentemente governáveis com os não-governáveis (GOFFMAN, 1985).

O homem, em conjunto, ao mesmo tempo que cria o meio, é moldado por ele. De modo que só pode se desenvolver como tal em sociedade, fatores denominados por Berger e Luckman (2001) como a reificação que, para os autores é uma modalidade da consciência, de tal sorte que, mesmo aprendendo o mundo em termos reificados, o homem é capaz de produzir uma realidade que o nega.

Completando seu esquema analítico, os autores mencionados notam que as pessoas, assim como as organizações podem ser apreendidas em termos reificados quando se lhe outorga um status ontológico independente da atividade e da significação humana. Quer dizer, através da reificação o mundo das organizações parece fundir-se com o mundo da natureza. A construção da realidade social é dada pela dialética entre realidade objetiva e a realidade individual (BECKER e HUSELID, 2006).

Por fim, os autores não prendem a evolução do indivíduo a um passado, mas reforçam a importância da socialização primária, num claro diálogo com pressupostos defendidos por Max Weber, mas é de realçar a visível identificação das suas teorias com o inter-acionismo simbólico.

2.2 Face Subjetiva das Organizações e as Ambições Neuróticas do Homem

Para que possamos ir adiante com o tema que aqui será desenvolvido, é importante entender a organização também como estrutura subjetiva e, que assim sendo, carrega em si uma complexa rede que a caracteriza. Analisando a origem das estruturas que formaram a sociedade que conhecemos, percebe-se que a ideia de exercer a função de gestor (trabalho) é associada a ideia de satisfação profissional, face de subjetividade das organizações contemporâneas, ponto onde as organizações se justificam para ignorar a subjetividade (CHANLAT e FACHIN, 2007). Uma fonte filosófica questionadora para este aprofundamento é a análise de Marcuse (1969) onde o autor apresenta os princípios que diferenciaram o ser humano do estado natural de vida para um estado com mais possibilidades e ao mesmo tempo mais restrições, que são as estruturas de organização social que adotamos.

Interpretando a teoria de Freud, Marcuse (1969) apresenta os estudos desenvolvidos sobre o que chama de princípio de prazer e princípio de realidade. São como duas dimensões do ser humano, onde a primeira, o princípio de prazer, se refere à ação humana movida pelos instintos, pela busca da satisfação imediata e plena. Toda atividade mental que pudesse gerar dor ou restrição seria eliminada. Mas com a vida em sociedade, o indivíduo chega à constatação de que é impossível viver com segurança sem restringir alguns instintos e assim adiar sua felicidade de satisfação. Nesse momento passa à frente o princípio de realidade, onde o homem renuncia o prazer instantâneo e destrutivo. Este princípio valoriza a razão e a capacidade do homem de examinar as situações e analisar o que oferece risco. A possibilidade do princípio de prazer é restringida e as energias humanas passam a trabalhar nesse sentido (MARCUSE, 1969).

Esses meios variam de cultura para cultura, o que a autora Horney (1959) define com, a competição neurótica que, para a autora se difere da neurose normal em três aspectos. Primeiramente, o neurótico, constantemente, compara-se com os outros, mesmo em situações onde isso não seja o caso. A segunda diferença é que a ambição do neurótico não é só realizar mais do que outros ou ter maior êxito que eles, mas, igualmente, ser ímpar e excepcional. A terceira diferença é a hostilidade implícita nas ambições neuróticas, cuja atitude é a de que ninguém senão eu devo ser bonito, capaz, vitorioso. A hostilidade é inerente a toda competição intensa, posto que a vitória de um dos competidores pressupõe a derrota do outro. Há muita ansiedade associada aos impulsos frustradores em virtude de o neurótico supor que os outros, após um malogro, se sentirão tão magoados e vingativos quanto ele (HORNEY, 1959).

Diante da análise sobre a personalidade neurótica do nosso tempo, percebe-se que, a medida em que a personalidade do indivíduo se desenvolve podem surgir conflitos que impulsionam as pessoas em direção a ansiedades, a sofrimentos e as inúmeras dificuldades que as pessoas têm consigo mesma, tanto nos aspectos como homem, quanto no planejamento e ações que o levam a desenvolver-se profissionalmente como gestor (TRAGTENBERG, 1980; MINTZBERG, 1995).

Por fim, a dupla de autores conclui que, atualmente a iniciativa privada tem sua responsabilidade na sociedade, assumindo papéis que eram tradicionalmente governamentais. As

empresas se tornaram o principal ponto da estruturação individual e coletiva, a vida se organiza em torno das exigências do mundo empresarial.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Em um estudo envolvendo a pesquisa é fundamental que seus métodos estejam relacionadas as determinadas crenças e/ou pressupostos que conduz a realidade. É essencial que haja reflexão sobre a visão de mundo e de construção do conhecimento que embasa uma pesquisa (SACCOL, 2009).

Assim, com o intuito de observar a ontologia (como as coisas são) e a epistemologia (como o conhecimento do homem é construído), o presente estudo adotou-se do paradigma de pesquisa denominado por pesquisa qualitativa (GODOI, BANDEIRA-DE-MELO e SILVA, 2010; POUPART, DESLAURIERS, et al., 2008). Foi justamente esse paradigma de pesquisa, resultante da base epistemológica e ontológica que deu o start ao design e ao método de pesquisa qualitativa e definiu as técnicas de coletas e análise de dados que foram empregados (ORLIKOWSKI e BAROUDI, 1991; CROTTY, 1998).

Após a definição da técnica de coleta de dados, foram realizadas as entrevistas de caráter qualitativo (GODOI, BANDEIRA-DE-MELO e SILVA, 2010) pautadas por um roteiro com nove perguntas estruturadas. O universo de pesquisa voltou-se aos acadêmicos do curso superior de tecnologia em gestão de uma instituição de ensino pública sediada no interior de Minas Gerais. O público alvo (amostragem) foi composto por um grupo de dez acadêmicos.

Como o intuito de tratar e analisar os dados, aplicou-se a análise de conteúdo (BARDIN, 2011) utilizando-se como suporte para realização dessa análise o software Atlas.ti (MUHR, 1991), ferramenta que permite buscar tanto a fiabilidade quanto a consideração do contexto de origem dos dados, no sentido de que o conteúdo não é o material bruto observado, mas o que emerge dele durante o processo de análise. Após este processo procedeu-se a sua transcrição em texto escrito. O objetivo foi compreender os significados nos textos obtidos, levando em consideração as articulações utilizadas pelos sujeitos em suas respostas e as mensagens explícitas e implícitas que as acompanham (BARDIN, 2011).

Apesar da inclinação qualitativa utilizada para a condução das entrevistas, os instrumentos e constructos utilizados na análise de conteúdo não excluiu a abordagem quantitativa concomitantemente, sendo os processos de codificação (e não seus resultados) fontes para as inferências (KRIPPENDORFF, 1990; BARDIN, 2011). Deste modo, os conceitos obtidos foram categorizados de acordo com as falas e descrições dos respondentes, bem como levantadas as frequências de termos-chave enunciados nas falas. A proposta foi a abordagem por unidades temáticas (KRIPPENDORFF, 1990; BARDIN, 2011), cujas categorias foram criadas a partir das próprias narrativas dos respondentes durante as entrevistas.

As estratégias e as instâncias filosóficas que nortearam esse estudo, em síntese, estão classificados da seguinte forma: (a) quanto à natureza: pesquisa qualitativa; (b) quanto ao gênero: empírico, teórico e metodológico; (c) quanto ao método: entrevistas de caráter qualitativo; (d) quanto

a sua lógica: indutiva; (e) quanto a sua base: interpretativista/qualitativo; (f) quanto a sua ontologia: interação sujeito-objeto; (g) quanto a sua base epistemológica: sustentada do construtivismo.

4. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

As questões levantadas pela entrevista foram inicialmente apresentadas descritivamente e, ilustradas através de quadros de frequência das respostas. Optou-se por apresentar conjuntamente as respostas de todos os públicos (E.1, E.2, E.3, E.4, E.5, E.6, E.7, E.8, E.9, E.10) permitindo a leitura simultânea das considerações deste grupo de acadêmicos de curso superior de gestão. Como estratégia de *approach* inicial entre pesquisador e sujeito da pesquisa, optou-se pela apresentação dos dados de modo a possibilitar análise simultânea das respostas referente a todos os sujeitos participantes da pesquisa. A primeira questão do roteiro buscou conhecer como o jovem, futuro gestor, se identifica como ser humano.

O quadro 1 apresenta a identificação de cada entrevistado.

	RESPOSTA
E.1	"Difícil! como eu me identifico? Uai, me identifico como uma pessoa assim, muita coisa para fazer, eu faço muita coisa ao mesmo tempo, procuro sempre ser uma pessoa melhor, sempre tentar aprender com os meus erros, eh... tentar sempre ser humilde, sempre aprender mais com as pessoas e sempre procurar saber um degrau de cada vez, para eu chegar aos meus objetivos, o que eu imagino como ser humano mesmo."
E.2	"Eu sou uma pessoa tranquila, calma eh... Que planeja as coisas!"
E.3	"Eh... Eu sou muito indecisa, eh... Na maioria das vezes eu decido as coisas quase de última hora, eu acostumo mudar muito de opinião, eu acostumo... Nem sempre de opinião, mas eu acostumo conhecer coisas novas e acabo gostando das coisas novas e deixando as outras para traz, conhecendo coisas novas e largando os velhos. "
E.4	"Bem... Uma pessoa dedicada, eh... De uma certa forma visionária, e que sempre procura o bem para o próximo e para mim também! "
E.5	"Pessoa emotiva!"
E.6	"Ah... Assim... Uma pessoa que assim, eh... Deixa eu só pensar em alguma coisa... Assim.... Eu me identifico bem porque eu sou.... Não sou um ser humano difícil de viver, eh... Não falo muito, mas também não falo pouco, tenho vergonha até então, custei a vir a falar porque eu não tenho assim essas coisas."
E.7	"Eu me identifico como uma pessoa batalhadora que corre atrás dos seus objetivos."
E.8	"Ah... Uma pessoa extrovertida, muito capaz e batalhadora."
E.9	"Eu me identifico como equilibrada, responsável, só! "
E.10	"Não sei responder "

Quadro 1: Respostas sobre a auto identificação do jovem, como ser humano.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Embora identificado a ilação referente a dificuldade dos entrevistados no que se refere a auto identificação como ser humano, percebe-se a expectativa para direcionar e percorrer os anseios que almejam os acadêmicos do curso superior de gestão. Essa constatação, se confirma com as

premissas de Fromm (1978) ao afirmar que o homem não é algo que possamos descrever desde fora e que é preciso recorrer à nossa própria experiência pessoal como seres humanos para defini-lo. Também se converge com os estudos de Arendt (1995) ao aclarar o impacto da realidade do mundo sobre a existência humana e relativa as forças condicionantes na medida em que tudo aquilo que entra em contato com o ser humano torna-se uma condição da existência. Concebe por meio do confronto entre as falas e a literatura que, a compreensão sobre o homem (ser humano) continuam estabelecendo aspectos nada simples de se autor-caracterizar.

A segunda questão da pesquisa objetivou a diagnosticar se o jovem, futuro gestor, demonstram inclinações em relação aos sistemas pragmáticos governamentais e/ou capitalista (gaiola de ferro), e se existem inclinações referentes as premissas de Fromm (1977) e Dimaggio e Powell (2005). Das análises depreendidas, capta-se a dificuldade sobre a compreensão da não liberdade imposta pelos sistemas pragmáticos (gaiola de ferro), essa inferência surge de forma nítida em todas (100%) as falas dos voluntariados da pesquisa conforme transcrição a seguir.

"Eh... Medo? Medo à liberdade? Assim... eu me identifico, assim... todo mundo tem muito, medo, eu tenho muito medo, eu tenho um futuro né? Assim... eu não sei se estou fazendo esse curso em vão, se bem que todo conhecimento é válido para todo mundo né? Medo assim, eu também sinto muito medo, eu não sei o que vai acontecer no futuro, mas liberdade, eu penso assim... que é expandir o meu conhecimento! Quanto mais você tem conhecimento maior é a sua liberdade perante as outras pessoas! Até liberdade de você mesmo, de você não ficar se prendendo de você mesmo" (E.1).

Como futura gestora eu penso assim, que.... "Eh... Então... Eu tenho... algumas metas, alguns sonhos, eh... Diante dele me sinto mais segura, mas eu tenho medo do diferente, de talvez esta a frente de uma empresa e eu as vezes decepcionar as pessoas as vezes não consegui surpreender elas, mas diante dos meus sonhos, do que eu quero eu consigo enxergar que eu vou ser uma boa pessoa, mas se eu não consegui o que eu tanto eu almejo eu tenho medo de estar decepcionando o outro lado que eu ainda não conheço" (E.1).

Os relatos aclaram induções em relação a dúvida crescente sobre a autonomia e a razão que cria um estado de confusão moral em que o homem (voluntariados da pesquisa) se vê desprovido de orientação, favorecendo as premissas de Chanlat e Fachin (2007). Induzido pelas premissas de Dimaggio e Powell (2005) os acadêmicos, jovens futuros gestores, fazem menção ao medo à liberdade que, explicita a concepção em que estão inseridos (gaiola de ferro), evidenciando o mercado altamente seletivo, as legislações impostas pelos sistemas governamentais, assim como os fatores impostos pela concorrência, dentre outros fatores que proporcionam esses elementos. Assim, poucas são as pessoas que possuem e conseguem sustentar a liberdade concedida pela razão em prol do seu próprio desenvolvimento. O problema é que em muitos casos o homem deixa de conhecer-se dividido os fatores que os influenciam vivendo com a cabeça na gaiola de ferro imposta por entre outros fatores, como por exemplo a ética autoritária resgatada em autores como Fromm (1978) dentre outros.

A terceira questão da pesquisa objetivou a diagnosticar se o jovem, futuro gestor exprime o conceito de relativismo que faz com que o ser humano torne-se presa fácil de sistemas irracionais de valores, defendido por Chanlat e Fachin (2007), como fontes de suas normas e julgamentos de valores na vida do homem e futuro gestor. Ao se perguntar o que os entrevistados mais almejavam ao projetar-se como futuro gestor, setenta por cento dele (70%) declararam que desejam ser reconhecido pelo seu talento e competência da profissão sem se preocupar em juntar fortunas e/ou status, e somente (30%) almejam atuar como gestor espelhando em outros gestores com o poder aquisitivo alto (rico).

"Tipo assim... eu quero espelhar em mim mesmo, mas sei que também é importante agente espelhar em outras pessoas, só que, eu quero fazer diferença! Dinheiro é bom sim, mas só que ele não é tudo na nossa vida! Então eu prezo mais o conhecimento o que eu vou fazer de melhor no futuro" (E.1).

"Opção A, atuar como gestor espelhando em outros gestores com o poder aquisitivo alto (rico) é o que todo mundo busca né? " (E.2).

As inferências encontradas mostram que a maioria absoluta dos acadêmicos entrevistados, (70%) confirmam a teoria de Freud, Marcuse (1969) sobre o princípio de prazer e princípio de realidade. São como duas dimensões do ser humano, onde a primeira, o princípio de prazer, se refere à ação humana movida pelos instintos, pela busca da satisfação imediata e plena.

Já a outra parte (30%), ainda se vê perdida frente à questão paradoxal da razão, fato impulsionado pelo relativismo. Mecanismo que faz com que o ser humano torne-se presa fácil de um sistema irracional de valor, que para Fromm (1977), Chanlat e Fachin (2007) são oriundos das exigências dos estados, entusiasmo pelas qualidades mágicas dos líderes poderosos, pelas máquinas potentes e o sucesso material. Essa questão segue a visão de Leite (2010) quando a pesquisadora afirma que, ensinar ao homem que este pode confiar em sua própria razão como um guia no estabelecimento de normas éticas e válidas estabelecem desafios não triviais. A resultância dessa inferência aponta para uma lacuna que passa ser necessária na formação do jovem, futuro gestor, a necessidade de estudos relativos a autoestima e confiança como seres humanos.

Os resultados depreendidos dessa questão, corrobora com a tese de Chanlat e Fachin (2007), a dupla de autores analisa a origem das estruturas que formaram a sociedade que conhecemos, percebendo que a ideia de exercer a função de gestor (trabalho) é associada a ideia de satisfação profissional, face de subjetividade das organizações contemporâneas, ponto onde as organizações se justificam para ignorar a subjetividade.

A quarta questão da pesquisa objetivou diagnosticar se o jovem, futuro gestor percebe as dimensões das empresas e a importância em considerar os aspectos humanos na produtividade cunhada por Katz e Katz (1974). Para atingir esse objetivo específico, foi realizado a seguinte pergunta: como homem (ser humano), o que você acredita que as organizações (empresas) vão buscar em você? Por quê?

A seguir transcreve-se duas respostas coligindo-se com as premissas de Albuquerque e Leite (2010),

"Eu acho que no mundo de hoje elas tem buscado muito mais a criatividade inovação coisas diferentes, porque o mercado está cheio de pessoas iguais, então acho que elas buscam mais o novo o diferente a criatividade pra poder está atraindo, porque o gestor no caso ele dá mais com lugares com que precise de mais clientes, um fluxo maior de cliente, então acho que eles vão buscar pessoas que tenham mais habilidades que saibam buscar clientes, atrair clientes e que saibam lidar com isso. Eu me considero com essa capacidade!"(E.1).

"Eu acho que um pouco da criatividade... Porque eu busco sempre inovar um pouco, eu busco sempre... Eu vejo os exemplos né, logicamente, mas eu procuro inovar, colocar um pouco de mim em cada coisa em tudo em que eu faço"(E.6).

Das analogias propelidas, apenas (20%) dos jovens, futuros gestores, acreditam na suas qualidades e valores como homem (ser humano), a maioria, (80%), parte da perseguição que as empresas buscará profissionais (gestores) que dominem somente os fatores ligados ao profissionalismo e conhecimentos técnicos. Esse fator diverge das premissas de Becker e Huselid (2006) que contempla um esquema analítico que norteiam as pessoas (colaboradores). Para os autores, as organizações podem ser apreendidas em termos reificados quando se lhe outorga um status ontológico independente da atividade e da significação humana. Foi desse delineamento que autores como Albuquerque e Leite (2010) afirmam que para ser suficiente a si mesmo, o homem precisa conhecer-se e ter os seus valores para o seu desenvolvimento pessoal. A também relações com os pressupostos de Max Weber quando se faz menção sobre a necessidade da evolução do indivíduo mas também a consideração da socialização denominado pelo inter-racionismo. Essa indução também evidencia a uma possível lacuna existencial na formação do jovem, futuro gestor, quanto ao seu desenvolvimento humanístico.

A questão quarta da pesquisa, objetivou-se diagnosticar como o jovem, futuro gestor percebe os parâmetros de funcionamento do liberalismo moderno e a impessoal idade gerencial como um desafio aos cargos que impulsionam o objetivo principal das organizações que é gerar lucros, premissa de Tragtenberg (1980). Para ascender a proposta, realizou-se a seguinte pergunta: Você acredita que assumirá um cargo de liderança em uma organização o que fará ela elevar sua lucratividade? Se positivo, com quantos anos de idade você acha que chegará a esse cargo? O que você acredita que precisa fazer para chegar neste posto? Por quê?

"Então... Eu almejo trabalhar em uma empresa aqui da cidade que tem grande porte, meu sonho! Eu acredito que dentro de um cinco anos depois de estar trabalhando lá eu vou chegar no cargo de gestora que eu quero." Para chegar lá, eu acredito que, primeiro eu acho que eu tenho que está lá dentro, eu acho que eu preciso tentar me destacar entre as outras pessoas, ser diferente delas, buscar metas diferentes, buscar sempre conhecimento, está estudando, lendo, fazer as coisas que muita gente indica para gente e que a gente acha que é bobagem mas que depois que está na faculdade agente vê que não é bem assim, que o mundo... todo mundo sabe que tem que fazer, só que não fazem, acham que é bobeira, mas, quando você para pensar, se você fizessem tudo que as pessoas te dessem de conselho agente estaria bem mais longe do que estamos aqui" (E.2).

Para os jovens estudantes, futuro gestores, (90%) deles acreditam que alcançaram tal cargo, sendo que (10%) ficaram em dúvidas ao responder a questão. Em média, acreditam auferir o cargo

com 33 anos de idade, fator que evidencia as pesquisas de Mintzberg (1995). Para o autor, as organizações de iniciativa privada tem sua responsabilidade na sociedade, assumindo papéis que eram tradicionalmente governamentais. As empresas se tornaram o principal ponto da estruturação individual e coletiva, a vida se organiza em torno das exigências do mundo empresarial, assim, as inferências depreende-se desse contexto, como relacionado na resposta (E.2) dentre outros, percebe-se o almejo do jovem futuro gestor sobre o alcance de posições nas corporações. Essa constatação avigora com os estudos de Tragtenberg (1980) quando o autor explica os fundamentos do liberalismo moderno e deduz a idade gerencial como um dos elementos das grandes organizações resultantes para atender o escopo dos lucros supremos. Para atingir essa e outras metas fundamentadas do liberalismo, autores como Albuquerque et. al. (2010) sugere que além do treinamento e desenvolvimento das pessoas, que as organizações também invista na educação das pessoas (colaboradores). Esse fator é considerado pelos autores como o desafio na estratégia organizacional. Assim, novamente o estudo lança luz à necessidade da formação humanística em estudos organizacionais.

Seguindo a pesquisa, a sexta pergunta teve como objetivo diagnosticar se o jovem, futuro gestor, conhece a si mesmo e os seus valores para aliar-se ao seu desenvolvimento pessoal e assim tornar-se suficiente a si mesmo. Premissa de Fromm (1978); Chanlat e Fachin (2007); Albuquerque e Leite (2009). Diante do exposto e com o intuito de granjear o alvo, apresenta-se o quadro 2 e a transcrição de uma respostas (dentre outras) a seguir.

VALORES	F.(ABS)	F(%)
Dignidade humana e/ou ética	2	18%
Honestidade	2	18%
Educação	1	9%
Transparência	1	9%
Carisma	1	9%
Amizade	1	9%
Mediador de conflitos	1	9%
Crenças e/ou fé	1	9%
Responsabilidade	1	9%
TOTALIZADORES:	11	100%

Quadro 2: Percepção de valores dos jovens futuros gestores
Fonte: Elaborado pelos autores

Na percepção dos estudantes de gestão, a honestidade e a dignidade humana ou ética representam os maiores valores que um gestor possui.

"Sim! Eu acredito que sim! Valores principalmente da dignidade humana! Tem que ser pautado em tudo e da liberdade também que... Enquanto você volta durante, eh... Esses direitos fundamentais, a empresa cresce mais, ela bem vista perante a sociedade, então acho que esses valores são fundamentais tanto na vida profissionais quanto na vida pessoal também"(E.1).

Constata-se que, em caráter unânime (100%), o jovem estudante de curso de gestão percebe os seus valores para aliar-se ao seu desenvolvimento pessoal e profissional, tornando-se suficiente a si mesmo, e contribuindo direto ou indiretamente na gestão comercial das organizações. Esse relato testemunha a asserção de Marcuse (1969) quando o autor afirma que, os valores de uma pessoa impacta na sua futura conduta como profissional (gestor). Esses princípios diferenciam o ser humano do estado natural de vida para um estado com mais possibilidades, logo é preciso valorizar e desenvolver os valores das pessoas, aliando-as com os conhecimentos profissionais adquiridos.

Na sequência, a sétima pergunta objetivou diagnosticar se o jovem, futuro gestor compartilha da premissa de Fromm (1977, p.47) onde o autor afirma que “a incerteza é exatamente o que impede o homem de expandir suas forças” (incerteza existencial, relativo aos sistemas).

Para (20%) a incerteza impede-o de expandir suas forças, já para (80%) deles, a incerteza existencial aos sistemas não impede de estender seu conhecimento e capacidade de torna-los gestores.

"Eu acho que não! Todo mundo é pautado de incerteza, se todo mundo fosse dominado por incerteza e não quisesse sempre se evoluir, a gente não teria chegado onde agente chegou agora e em toda as áreas do conhecimento, então assim.... Se eu estou com incerteza, eu vou tentar sempre o máximo para superar ela, para eu conseguir chegar aos objetivos, sempre chegar longe" (E.1).

"Eh... Eu acredito assim, que durante o período que a gente está estudando as vezes dá uma incerteza né, será que eu vou conseguir né, o que vai ser daqui para frente, quando terminar o que será, o medo vai está sempre presente, mais a gente vai ter que lutar contra ele" (E.5).

As inferências doravante a incerteza existencial, relativo aos sistemas, que nesse caso específico se enquadra ao arranjo acadêmico e de formação gerencial, corrobora com as premissas de Fromm (1978), que sugere ao homem arrostar o fato, transformando-o em planejamento para lidar com as circunstâncias. Assim, o jovem, futuro gestor, deve-se esboçar sua caminhada na aquisição por conhecimentos empresariais, ombreando-se na execução das suas ações que, juntas, consagram seu futuro como gestor (CHANLAT e FACHIN, 2007). Diante do exposto e partindo pelas premissas dos três autores, os acadêmicos do curso de gestão devem espelhar-se nessa visão. “A incerteza é exatamente o que impede o homem de expandir suas forças” (FROMM, 1977, p. 47). O autor encerra suas premissas afirmando que este (seja estudante ou gestor já formado) nunca deixará de ficar confuso, de ter dúvidas e de formular novas perguntas.

A penúltima questão de pesquisa (oitava) objetivou diagnosticar se o jovem, futuro gestor, desfruta da expressividade do homem, premissa de Goffman (1985), sobre a imagem e impressão do homem, principalmente como gestor, e se em conjunto, ao mesmo tempo que cria o meio, é moldado por ele, definido por Berger e Luckman (2001) como a reificação. No intuito de tanger o objetivo, realizou-se a seguinte pergunta: Você age de forma diferente na presença dos outros? Se preocupa com o modo de falar, vestir-se e como o outro irá vê-lo? Você acredita que seu modo de ser e interagir como os demais impactará a sua futura profissão como gestor?

Dentre eles, (60%) agem diferente na presença dos outros, (70%) se preocupa com o modo de falar, estatística que se repete em relação ao modo de interagir (70%).

"Me preocupo sim, né, principalmente como profissional na área em que eu trabalho eu preciso passar uma boa imagem e principalmente como gestora a imagem é primordial né, o que eu vou passar para o cliente é primordial a primeira impressão"(E.8).

Em analogia com as premissas de Goffman (1985), é fundamental que o futuro gestor se preocupe com a sua fala e apresentação como indivíduo, essa, segundo o autor constroem viabilidade sobre o perfil e comportamento pessoal e profissional. O resultado dessa questão, também contempla o estado da arte sobre a dialética dos autores aqui citados. As pessoas calculam como agir de acordo com a impressão que querem passar, mesmo que em determinadas vezes não tome consciência de que agem assim. Esse argumento se materializa dentro da amostragem obtida.

Por fim, a última questão de pesquisa (nona), objetivou diagnosticar como o jovem, futuro gestor, se caracteriza quanto a competição neurótica. Premissas de Horney (1959). Na intenção de inteirar com o proposto, realizou-se as seguintes perguntas simultâneas: Ao realizar determinadas tarefas solicitadas pelo seu professor, você o faz com o objetivo de ser melhor que seus colegas de sala? Se você recebe uma nota baixa, você compara com os seus colegas de sala? Se positivo, você fica frustrado por esse motivo? Por quê?

Percebe-se contradição no relato do entrevistado E.1. Esse fato foi evidenciado ao cruzar as informações da atual resposta com o discurso da terceira questão da entrevista. Se o entrevistado fica frustrado com o colega que, diferente dele não estudou e obteve nota ruim, ele então está sim comparando a nota baixa com os colegas de sala.

"[...] eu quero espelhar em mim mesmo, mas sei que também é importante agente espelhar em outras pessoas, só que, eu quero fazer diferença! Dinheiro é bom sim, mas só que ele não é tudo na nossa vida! Então eu prezo mais o conhecimento o que eu vou fazer de melhor no futuro."(E.1, resposta da questão de pesquisa nº 3).

"Hum.... Assim.... Eu acho que isso não acontece só comigo, sim! Eu fico frustrada quando a gente compara nota com os meus colegas, e vejo assim... Que.... Eu me esforcei muito para estudar e vi que muitos nem se esforçaram e chegou na hora consegui fazer a prova e eu não consegui fazer certo, assim.... direito... Eu fico frustrada, muito frustrada! Mas eu penso assim, que a gente não pode ficar sempre.... Acaba que... você comparando com os outros colegas, mas assim... eu estou aprendendo que assim... que é bobeira eu ficar tentando pautar com outros colegas, eu não sou eles, eu sou eu mesmo! Eles não vão fazer fortuna por mim, não vão chegar por mim onde eu quero chegar" (E.1, Grifos realizado pelos autores).

Somente (30%) considera objetivar ser melhor que os colegas comparando as notas, sendo que (70%) fica frustrado quando obtém nota baixa.

"Não! Quando acontece de tirar nota baixa eu entendo que eu não entendi a matéria, não faço comparações, eu não tenho o objetivo de tirar mais nota do que meus colegas, o que eu busco é aprender!" (E.5).

Analogamente, esse episódio corrobora com as premissas de Horney (1959) ao afirmar que, esses meios variam de cultura para cultura. A autora define o fato como competição neurótica. No caso dos estudantes de gestão pesquisados, existem baixa frequência de futuros gestores com essa personalidade. A autora chama a atenção sobre a necessidade de ser controlar esse fato, pois,

conforme apresentado por Tragtenberg (1980) e Mintzberg (1995) essa personalidade poderá impulsionar as pessoas (futuro gestor) em direção a ansiedades, a sofrimentos e as inúmeras dificuldades que elas têm consigo mesma, tanto nos aspectos como homem, quanto no planejamento e ações que os levarão a desenvolver-se profissionalmente como gestor.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo objetivou diagnosticar como os jovens estudantes do curso de gestão definem e percebem os fatores referentes ao homem e ao do medo à liberdade para desenvolver suas futuras atribuições subjetivas como futuro gestores e sua posterior execução profissional. O primeiro intuito foi elucidado, pois constatou-se que, os respondentes demonstram e utilizam na sua vida acadêmica grande parte das inclinações conceituais perante várias definições encontradas na literatura. Também aclarou o segundo intuito litígio as premissas dos autores em relação ao ser humano e as atividades profissionais que enfrentarão como futuros gestores mesmo levando em consideração as diferenças de décadas (tempo).

Percebe-se no decorrer das análises que, o jovem, futuro gestor, vivencia grandes dificuldade em caracterizar-se como ser humano e diferenciar seus valores pessoais de seus conhecimentos profissionais. Boa parte deles, ainda se vê perdida frente à questão paradoxal da razão, seja eles impulsionado ou não pelo relativismo. O estudo evidencia e lança luz para a necessidade de planejar, alinhar e direcionar a formação do jovem, estudante de curso superior de gestão, quanto a sua formação humanística e profissional, estabelecendo aprendizado sobre a autoestima e autoconfiança aliada por aquisições de conhecimento de gestão comercial/empresarial.

Os avanços obtidos pelo presente estudo, recaíram na confirmação das teses e premissas sobre a dimensão de tempo (anos, décadas), e também sobre o diagnóstico preliminar realizado sobre a visão e anseios dos jovens, futuros gestores, enquanto estudantes.

Como limitação de estudo, percebe-se a baixa compreensão dos voluntariados (sujeitos da pesquisa) para responder as questões ontológicas ligadas ao ser humano (epistemologia humanística) e separa-las ou unifica-las das questões vinculadas ao campo do profissional (epistemologia organizacional e profissional). Outro elemento que possa evidenciar fragilidade, pode estar relacionado ao fator das entrevistas terem sido realizadas em somente uma instituição de ensino pública (campo empírico).

Como sugestão para novas pesquisas, recomenda-se entrevistar acadêmicos de cursos de superior de gestão em diversas instituições de ensino, incluindo não só as públicas (como realizado nesse estudo), mas também as privadas.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. *Os Desafios de Gerir Pessoas em uma Estrutura Organizacional Remota*. Revista de Gestão USP, São Paulo, Jul/set 2009. 99-114.

ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. *Gestão de Pessoas: Perspectivas Estratégicas*. São Paulo: Atlas, 2010.

ARENDT, H. *A condição humana*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 70. ed. São Paulo: Almedina, 2011.

BARNEY, J. B. *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, n. 17, p. 99–120, 1991.

BECKER, B. E.; HUSELID, A. *Strategic Human Resources Management: Where do we go from here?* Journal Of Management, New york, v. 32, 2006.

BERGER, P. L.; LUCKMAN, T. *A construção social da realidade*. Petrópolis: Vozes, 2001.

CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. *Modelos de Análise e novas questões em estudos organizacionais*. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, v. 1, 2012.

CHANDLER, D. A. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the. Beard Books*. ed. Cambridge: American Industrial Enterprise, 1962.

CHANLAT, J. F.; FACHIN, R. *Análise das Organizações: Perspectivas Latinas, Poder, Cultura, Subjetividade e Vida Simbólica*. Porto Alegre: UFRGS, 2007.

CHASSERIO, S.; LEGAULT, M. *Strategic human resources management is irrelevant when it comes to highly skilled professionals in the canadian new economy*. The International Journal of Human Resource Management, v. 20, n. 5, p. 1113-1131, may 2009.

CROTTY, M. *The foundations of social research: meaning and perspective in the research process*. London: Sage, 1998.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. *A gaiola de ferro revisitada: isoformismo Institucional e Racionalidade Coletiva nos Campos organizacionais*. Revista de Administração de Empresas, 2005. 74-89.

DUTRA, J. S. *Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.

FISCHER. *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas*. In: Fleury, M., (org.) *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

FROMM, E. *O Medo à Liberdade*. 10. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.

FROMM, E. *Análise do homem*. 10. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

GODOI, K. C.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. *Pesquisas Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos*. 2. ed. São Paulo: Saraiva., 2010.

GOFFMAN, E. *A representação do eu na vida cotidiana*. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 1985.

HORNEY, K. *A personalidade neurótica de nosso tempo*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1959.

- KATZ, D.; KATZ, R. *Psicologia Social das Organizações*. São Paulo: Editora Atlas, 1974.
- KRIPPENDORFF, K. *Metodología de análisis de contenido: teoría y práctica*. [S.l.]: Editorial Paidós, 1990.
- LEITE, N. P. *Treinamento, Desenvolvimento e Educação de Pessoas: Um desafio na estratégia organizacional*. IN: ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. *Gestão de Pessoas: Perspectivas Estratégicas*. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARCUSE, H. *A ideologia da sociedade industrial*. Rio de Janeiro: Zahar, 1969.
- MASCARENHAS, A. O. *Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica*. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- MINTZBERG, H. *Criando Organizações eficazes*. São Paulo: [s.n.], 1995.
- MUHR, T. Atlas.ti: *A prototype for the support of text interpretation*. *Qualitative Sociology*, abr. 1991. 349-71.
- ORLIKOWSKI, W.; BAROUDI, J. *Studying information technology in organizations: research approaches and assumptions*. *Information Systems Research*, v. 2, n. 1, p. 1-28, March, March 1991. 1-28.
- POUPART, J. et al. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2008.
- SACCOL, A. Z. *Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração*. *Rev. Adm. UFSM*, Santa Maria, 2009. 250-269.
- SAMMARTINO, . *A integração do sistema de gestão de recursos humanos com as estratégias organizacionais*. São Paulo: Universidade de São Paulo - USP, 2002.
- SHULTZ, T. W. *O Capital Humano: Investimentos em educação e Humano pesquisa*. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.
- SILVA, A.; JUNQUILHO, S.; GARRIERI, A. P. *Políticas de RH: Instrumentos de Consenso e Ambiguidade*. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 12, p. 11-34, Jan/Mar 2008.
- TOLEDO, J. C. et al. *Qualidade: gestão e métodos*. [S.l.]: LTC, 2013.
- TOLEDO, J. C.; NOGUEIRA, M. A. *Uma abordagem para o uso do FMEA*. novembro, p. 62-66, 1999. *Revista Banas Qualidade*. , São Paulo, novembro 1999. 62-66.
- TRAGTENBERG, M. *Administração, Poder e Ideologia*. São Paulo: Moraes, 1980.
- ULRICH, D. et al. *Competências globais do RH: agregando valor competitivo de fora para dentro*. Tradução de Heloísa Corrêa da Fontoura. Porto Alegre: Bookman, 2014.